

## Wissenschaft und Praxis im Gespräch

**Ein kleines Jubiläum feierte die Veranstaltungsreihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ am 20. Januar. Das Institut für Genossenschaftswesen unter der Leitung von Prof. Dr. Theresia Theurl hatte zum 20. Mal eingeladen, um die aktuellen Herausforderungen der Genossenschaftsbanken zu diskutieren. In vier Vorträgen sowie einer anschließenden Podiumsdiskussion wurde vor einer großen Anzahl an interessierten Teilnehmern herausgearbeitet und diskutiert, warum Genossenschaftsbanken besser sind und wie die Stärken der genossenschaftlichen Finanz-Gruppe weiter gestärkt werden können.**

Wolfgang Etrich, Vorstandsmitglied der Volksbank eG Delmenhorst Schierbrok, eröffnete das Symposium mit einem Vortrag über die Stärkung des Prozessmanagements als zentrale Herausforderung der Genossenschaftsbanken. Diese sehen sich wie alle Kreditinstitute mit einer steigenden Komplexität ihres Umfeldes konfrontiert. Als prägnante Beispiele führte Wolfgang Etrich die steigende Anzahl an Informationen, rasante Entwicklungen in der IT und zunehmende Regulierungsaufgaben an. Diese Dynamik habe Auswirkungen auf die Genossenschaftsbank als Organisationseinheit, die sich den Entwicklungen anpassen müsse. Da jedoch die Veränderungsgeschwindigkeit inzwischen höher sei als die Lerngeschwindigkeit, komme es vermehrt zu einem Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, zu individuellen Lösungen und unterschiedlichen Vorgehensweisen sowie zu steigenden Fehlerquoten. Das Projekt „Vereinfachung und Vereinheitlichung von Prozessen“ wurde von der Volksbank eG Delmenhorst Schierbrok initiiert, um die Lerngeschwindigkeit wieder der Veränderungsgeschwindigkeit anzupassen. Die Zielsetzung des Projektes sieht daher eine Steigerung der Produktivität an jedem Arbeitsplatz, eine Steigerung der Qualität aus Kundensicht sowie die Verankerung des Strebens nach laufenden Vereinfachungen und Verbesserungen in der Unternehmenskultur vor. Erreicht werden soll dies durch die Festlegung und konsequente Umsetzung von Standards, durch einen zielgerichteten Technikeinsatz sowie durch die Installation eines Systems einer laufenden aktiven Steuerung und Überwachung der Abläufe. Nach einer Bestandsaufnahme der größten Kostentreiber wurden Lösungsansätze zur Verankerung der grundsätzlichen Zielrichtung in Strategie und Zielkultur sowie zur Schaffung von Verantwortung und Verankerung der not-

wendigen Methodenkompetenz im Unternehmen erarbeitet. So wurden beispielsweise in der Kundenberatung und in den Serviceprozessen sämtliche Prozessschritte dahingehend beurteilt, ob sie die einfachste Lösung sind und ob sie rechtlich erforderlich sind. In der Konsequenz wurde unter anderem eine marktnahe Sachbearbeitung eingeführt, damit sich Vertriebsmitarbeiter wieder stärker den tatsächlichen Vertriebsaufgaben widmen können. Wolfgang Etrich beendete seinen Vortrag mit dem Hinweis, dass es eine Kunst sei, das wegzulassen, was nicht unbedingt erforderlich ist.

Im anschließenden Vortrag referierte Joachim Schorling, Vorstandsmitglied der Volksbank in Schaumburg eG mit Sitz in Rinteln, über den Erfolg durch Multikanalbanking und die Stärkung des Vertriebsweges Internet. Im vom BVR initiierten FitnessCheck Web 1.0 hatte die Volksbank in Schaumburg eG im Jahr 2012 erhebliches Potenzial im eigenen Internetauftritt festgestellt. Bis zu diesem Zeitpunkt wurde kein Produktverkauf im Internet angeboten, da die persönliche Beratung als maßgeblich beurteilt wurde. So griffen ca. 90 Prozent der Nutzer nur auf die Unternehmens-Homepage zu, um Zahlungsverkehr abzuwickeln. Im Anschluss an die Ergebnisse des FitnessChecks wurde die Entscheidung getroffen, als Pilotbank am Internetstrategieprojekt „webErfolg“ des BVR teilzunehmen. Das Ziel dieses Projekts ist es, dass die Volksbanken und Raiffeisenbanken bis 2015 den Marktstandard im Internetbanking erreichen und im Jahr 2018 die Nr. 1 in Mitglieder- und Kundenzufriedenheit im Online-Kanal sind. Herauszuheben ist dabei, dass der Vertriebsweg Internet die Filiale ergänzt, nicht ersetzt. Die Voraussetzung für einen erfolgreichen Aufbau des Vertriebsweges Internet sei die Integration in die Gesamtstrategie, die Ver-

änderungsbereitschaft aller Mitarbeiter und eine entsprechende Investitionsbereitschaft. Joachim Schorling zeigte den Teilnehmern die verschiedenen Eckpunkte des Projektes auf. Zuletzt wurden Anfang Januar der Produktverkauf von Tagesgeld-, Spar- und Festgeldkonten im Internet gestartet. Zudem werden nun Produkte der Verbundpartner, wie zum Beispiel Pflegeversicherungen, Bausparverträge und Konsumentenkredite, über die Homepage der Volksbank angeboten. In einer Umfrage konnte festgestellt werden, dass die Kunden sehr zufrieden mit dem neuen Online-Auftritt ihrer Volksbank sind. Die Zugriffe auf die Unternehmens-Homepage wurden mehr als verdoppelt. Joachim Schorling stellte eindrücklich dar, wie die Kraft der genossenschaftlichen FinanzGruppe die einzelne Genossenschaftsbank bei der Umsetzung derartiger Projekte unterstützen kann. So konnte die Volksbank in Schaumburg eG auf die Betreuung des Regionalverbandes ebenso zurückgreifen wie auf die Unterstützung durch die VR-NetWorld GmbH und die GAD eG. Nur mit dieser Kraft des Verbundes sei es möglich, das Ziel „TOP Filiale + TOP Onlinebank“ zu erreichen.

Ingo Stockhausen, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Oberberg eG mit Sitz in Wiehl, zeigte im Anschluss auf, wie eine Genossenschaftsbank die Fläche stärken und Erträge durch Filialausbau generieren kann. Während sich regionale Wettbewerber aus der Fläche des mittelständisch geprägten Oberbergischen Kreises zurückziehen, tätigt die Volksbank Oberberg eG umfassende Investitionen in die Modernisierung und in den Ausbau des Filialnetzes. So wurden seit 2008 drei neue Geschäftsstellen in Bergeunstadt-Wiedenest, Engelskirchen-Loope und Gummersbach-Niederseßmar eröffnet. Die Eröffnung der 30. Geschäftsstelle der Volksbank Oberberg

eG auf dem Gummersbacher Steinmüllergelände avisierte Ingo Stockhausen für das Jahr 2015. Insgesamt sind ca. 70 Prozent der Mitarbeiter der Volksbank Oberberg eG im Markt bzw. im marktnahen Bereich aktiv. Stockhausen zeigte anschaulich auf, wie der persönliche Kontakt des Beraters zu den Kunden den Image- und damit auch den Wettbewerbsvorteil sichert. Neben der positiven Resonanz aus der Bevölkerung, insbesondere nach dem Rückzug der Wettbewerber aus der Fläche, bestätigen auch die Zahlen die Geschäftspolitik der Volksbank Oberberg eG: Die Kunden-, Konten- und Mitgliederentwicklung der drei neuen Geschäftsstellen verzeichnen einen kontinuierlichen Aufwärtstrend und stärken damit auch das Ergebnis der Gesamtbank. Dies festigt die Volksbank Oberberg eG laut Stockhausen darin, auch in Zukunft einen Multikanalvertrieb mit Schwerpunkt Standortfiliale zu verfolgen. Um dabei dem Anspruch an eine hohe Beratungsqualität bei Dezentralität gerecht zu werden, wird die Volksbank Oberberg eG das Projekt „Beratungsqualität“ des BVR umsetzen.

Im letzten Vortrag ging Mark Heiter, Vorstandsmitglied der VR-Bank Nordeifel eG

mit Sitz in Schleiden, auf die Frage ein, wie die Mitgliedschaft als zentrales Alleinstellungsmerkmal der Genossenschaftsbanken gestärkt werden kann. Die VR-Bank Nordeifel eG weist hier erfolgreiche Erfahrungen auf, da durch die Verfolgung einer konsequenten MemberValue-Strategie die Mitgliederzahl seit 2002 fast verdoppelt werden konnte. Inzwischen sind über 80 Prozent der Privatkunden der VR-Bank Nordeifel eG Mitglieder und damit Eigentümer ihrer Bank. Dass sich diese strategische Ausrichtung betriebswirtschaftlich lohnt und nicht aus Gründen der „Sozialromantik“ verfolgt wird, zeige sich beispielsweise an einer höheren Produktnutzungsquote von Mitgliedern gegenüber Nichtmitgliedern. Die einzelnen Bestandteile des MemberValues, der unmittelbare, der mittelbare und der nachhaltige MemberValue werden von der VR-Bank Nordeifel eG gleichermaßen intensiv in der Strategie berücksichtigt. Der unmittelbare MemberValue, zu dem alle Leistungen zählen, die den Mitgliedern einen direkten Nutzen stiften, wird bei der VR-Bank Nordeifel eG insbesondere durch eine gezielte und bedarfsgerechte Beratung der Privat- und Firmenkunden erzielt. Dazu

werden Instrumente wie der VR-Finanzplan, der Unternehmerdialog oder der Baufinanzierungsdialog eingesetzt. Zusätzlich wurden innovative Angebote wie eine wöchentliche Mitglieder-Sprechstunde bei den Vorstandsmitgliedern eingeführt. Der mittelbare MemberValue, der alle pekuniären Ströme, die von der Genossenschaftsbank zu den Mitgliedern fließen, berücksichtigt, baut bei der VR-Bank Nordeifel eG neben der jährlichen Dividende auf Bonuspunkten auf, welche an die Mitglieder je nach Geschäftsintensität ausgezahlt werden. Der nachhaltige MemberValue, der das Prinzip der Langfristigkeit beinhaltet, wurde bei einer Umfrage unter den Kunden der VR-Bank Nordeifel eG als wichtigster Bestandteil der MemberValue-Strategie ermittelt. Hierzu zählte Mark Heiter beispielsweise die Mitbestimmung der Mitglieder bei der Verteilung von Spendengeldern sowie die Förderung des gesellschaftlichen Engagements der Vereine in der Region. Darüber hinaus solle noch mehr Demokratie in der Genossenschaft und ein intensiver Dialog mit den Mitgliedern erreicht werden. Eine konsequente Verfolgung der MemberValue-Strategie führe schließlich zu einem Nut-



Referenten und Organisatoren bei der 20. Vortragsveranstaltung im Rahmen der Veranstaltungsreihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ (v. l.): Dr. Matthias Metz, Vorsitzender des Vorstandes der Bausparkasse Schwäbisch Hall AG; Ingo Stockhausen, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Oberberg eG mit Sitz in Wiehl; Mark Heiter, Vorstandsmitglied der VR-Bank Nordeifel eG mit Sitz in Schleiden; Wolfgang Etrich, Vorstandsmitglied der Volksbank eG Delmenhorst Schierbrok; Ralf W. Barkey, Vorstandsvorsitzender des Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverbandes; Prof. Dr. Theresia Theurl, Leiterin des Instituts für Genossenschaftswesen an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster; Wolfgang Kirsch, Vorstandsvorsitzender der DZ BANK; Joachim Schorling, Vorstandsmitglied der Volksbank in Schaumburg eG mit Sitz in Rinteln, und Carsten Graaf, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Meerbusch eG.

zen/Mehrwert sowohl für das Mitglied als auch für die Bank.

Im Anschluss an die Vorträge erfolgte eine von Prof. Dr. Theresia Theurl moderierte Podiumsdiskussion unter dem Motto „Stärken stärken – Perspektiven der Arbeitsteilung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe“. Aufbauend auf der Diskussion von Stärken sowie möglichen Schwächen wurden Zukunftsperspektiven der genossenschaftlichen FinanzGruppe erörtert. Mit Ralf W. Barkey, Vorstandsvorsitzender des Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverbandes, Carsten Graaf, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Meerbusch eG, Wolfgang Kirsch, Vorstandsvorsitzender der DZ BANK, sowie Dr. Matthias Metz, Vorsitzender des Vorstandes der Bausparkasse Schwäbisch Hall, konnten wiederum namhafte Vertreter aus der genossenschaftlichen FinanzGruppe gewonnen werden.

Zu Beginn der Podiumsdiskussion zeigte Wolfgang Kirsch aufbauend auf den Erfahrungen der Finanzmarktkrise die Zukunftsfähigkeit der Zusammenarbeit der Genossenschaftsbanken mit den Verbundunternehmen auf. So richte die DZ BANK ihr Geschäftsmodell an der Strategie „Verbund first“ aus. Dies verdeutlichte Kirsch exemplarisch anhand bereits ergriffener Maßnahmen. Vorteile von Genossenschaftsbanken gegenüber den Wettbewerbern führte Carsten Graaf auf die Individualität des Geschäftsmodells der Primärinstitute zurück. Diese Vorteile haben sich in einem stetigen Kunden- und Mitgliederzuwachs trotz Niedrigzinsphase manifestiert. Dabei verdeutlichte Graaf,

dass der Kundenzuwachs zugleich einen Handlungsbedarf für die Primärbanken darstelle. So müsse das entgegengebrachte Vertrauen gestärkt und gefestigt werden. In der zunehmenden Regulierungskomplexität sehen alle Podiumsdiskutanten übereinstimmend eine Herausforderung für die Genossenschaftsbanken. Aufgrund dessen müsse gemäß Dr. Matthias Metz und Ralf W. Barkey die genossenschaftliche FinanzGruppe einen guten und nachhaltigen Kontakt zur Politik aufbauen. So gelte es, den wichtigen Entscheidungsträgern auf EU-Ebene, die die Strukturen der genossenschaftlichen FinanzGruppe bislang nur unzureichend kennen, die Besonderheiten dieses Verbundes zu verdeutlichen. Barkey sieht hierbei durch einen konsequenten Einbezug der Mitglieder der Primärbanken einen Erfolgsfaktor. Kirsch betonte die Befreiung der Abzugspflicht von Verbundbeteiligungen vom harten Kernkapital als ein Beispiel, das zeige, dass durch die bereits erfolgte politische Kommunikation schon einiges erreicht wurde. Unabhängig davon gelte es gemäß dem Vorstandsvorsitzenden der DZ BANK, den steigenden Regulierungskosten durch eine Optimierung von Prozessen zu entgegnen. Durch die Durchführung von IT-Investitionen mit der Zielsetzung der Erleichterung der Zusammenarbeit in der genossenschaftlichen FinanzGruppe solle die für die Beratung der Kunden zur Verfügung stehende Zeit der Primärbanken vor Ort erhöht werden. In einer weiteren Steigerung der Unterstützung der Primärbanken sieht auch der Vorstandsvorsitzende des Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverbandes die

zukünftige Bedeutung des Verbands. So gelte es, Prozesse der Genossenschaftsbanken durch den Verband zu begleiten, zu moderieren und schlussendlich abzuschließen, aber auch Anregungen zu geben. Ziel der unterstützenden Tätigkeiten des Verbundes müsse die Steigerung der Nettomarktzeit für die Primärbanken sein, welche durch die Regulierung stark beeinträchtigt werden, so der Zukunftsausblick von Graaf. Übereinstimmend mit den anderen Diskutanten argumentierte Dr. Metz, dass die gut funktionierende Arbeitsteilung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe auch damit verbunden sei, dass es in den nächsten Jahren zu Fusionen auf der Verbundebene kommen würde. Barkey betonte, dass sich die Zukunftsaussichten mit dem emotionalen Aufladen der Marke der genossenschaftlichen FinanzGruppe deutlich verbessern lassen. Auch Kirsch sieht in der Steigerung der Markenvisibilität einen wichtigen Erfolgsfaktor für die genossenschaftliche FinanzGruppe der Zukunft. Wenngleich zukünftig viele Herausforderungen in der genossenschaftlichen FinanzGruppe zu bewältigen sind, so waren sich die Podiumsdiskutanten darüber einig, dass diese aus einer Position der Stärke heraus erfolgreich in Angriff genommen werden können.

Die nächste Veranstaltung „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ wird am 26. Mai stattfinden.

Text und Foto: Florian Klein, wissenschaftlicher Mitarbeiter, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen

## GEMEINSAM FINANZIEREN – GEMEINSAM PROFITIEREN.



Mit unseren **IMMO META-Produkten** bieten wir Ihnen ein umfassendes Angebot für die **Zusammenarbeit in der gewerblichen Immobilienfinanzierung**. Ob Sie sich an einem **abgeschlossenen Kreditgeschäft der DG HYP** beteiligen oder wir Sie bei einer **Finanzierung Ihres mittelständischen Immobilienkunden** unterstützen: **Gemeinsam** sind wir **stark und erfolgreich** in der Marktbearbeitung, erschließen zusätzliches Geschäft und teilen Risiko und Ertrag. Sprechen Sie uns an.